Le choix du terme « entreprise numérique »

Une approche globale de l'entreprise

Aujourd'hui, on a plus tendance à parler de « numérique » que « d'usages ». En réalité, l'ère numérique correspond une nouvelle évolution des usages des systèmes d'information. Toutes les activités dans l'entreprise ont connu depuis les années 1980 des changements considérables. Ces mutations n'ont pu se faire que par le développement de nouveaux outils, d'applications, d'architectures, qui ont permis de développer de nouvelles formes du travail.

Mais que recouvre le terme « entreprise numérique » ? Attardons-nous tout d'abord sur le mot « entreprise » qui incite à regarder l'ensemble des composantes de l'organisation. On considère ainsi sa mission fondamentale : que produit-elle ? Selon quels processus ? Quelles sont ses ressources ? Quel est son marché ? Quelle est son offre de valeur ? On intègre également dans la réflexion le capital humain, les femmes et les hommes de l'entreprise.

Dans le monde numérique, l'entreprise est un organisme vivant, qui s'inscrit dans une dynamique d'action et sa représentation n'est pas figée.

Quand le numérique abolit les frontières

Après informatique, puis systèmes d'information, on parle aujourd'hui de numérique. Quelles sont les différences ? Avec l'informatique, on couvre plutôt les transactions opérées sur les processus support, avec de grands systèmes de type *mainframe*. Les systèmes d'information accompagnent l'automatisation des grands processus métiers ; la micro-informatique, pour sa part, accompagne le développement des usages.

Le numérique recouvre tous ces éléments avec, en outre, l'arrivée du collaboratif dans l'entreprise et le développement de l'informatique à la maison. C'est le développement de l'usage privé qui est maintenant indissociable des usages au sein de l'entreprise.

Autrement dit, le mot « numérique » comprend à la fois les systèmes d'information et leur ouverture. L'absence de frontière entre l'informatique professionnelle et l'informatique privée place les systèmes d'information au cœur de l'entreprise et de son écosystème, qui inclut les partenaires, les sous-traitants, les clients...

A la maison : les usages numériques privés

La disparition de la frontière entre la sphère technologique professionnelle et la sphère technologique privée constitue probablement l'un des phénomènes les plus marquants de ces dernières années. Alors qu'auparavant, et ce fut le cas pendant plusieurs dizaines d'années, les technologies de l'information dédiées au monde de l'entreprise tiraient le marché, en termes d'innovation et d'usages, aujourd'hui, c'est quasiment l'inverse : les usages privés, par des utilisateurs disposant d'un niveau élevé de maturité, bousculent les entreprises.

Cela a commencé, de manière presque anecdotique, par les outils multimédia dont étaient pourvus les micro-ordinateurs domestiques. Cela s'est poursuivi avec les messageries électroniques et, aujourd'hui, avec les usages liés au Web 2.0, aux réseaux sociaux et aux terminaux de types smartphones ou tablettes tactiles. Les usages numériques privés sont ainsi devenus les moteurs de l'évolution des systèmes d'information, du moins dans leurs liens directs avec les utilisateurs.

Les usages professionnels et privés sont à ce point imbriqués que c'est l'organisation même de l'entreprise qui se trouve bousculée. Les nouvelles organisations sont des entreprises et des communautés travaillant en réseau, présentant des variétés hybrides de formes de travail et équilibrant

leurs différentes parties prenantes. La création de valeur passe par l'intelligence collective, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Le sens de l'association des mots « entreprise » et « numérique »

L'entreprise numérique réalise les opérations de conception, de fabrication et d'assemblage final, souvent à différents endroits du monde. L'objectif est d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, de livrer des produits de qualité dans un délai court et de maximiser les profits. D'autres éléments peuvent être liés également à la compétitivité de l'entreprise numérique telles que la gestion de la chaine logistique, de la relation client et les stratégies d'approvisionnement de l'entreprise. Le numérique s'insère au cœur des métiers de l'entreprise. Il permet la circulation toujours plus rapide de l'information entre les différentes entités qui sont connectées en réseau.

Un nécessaire élargissement de la réflexion

Cette nouvelle relation au travail et la transformation des modes d'organisation du travail, en particulier dans le contexte de la généralisation de l'innovation ouverte, sont des thèmes essentiels de réflexion et d'action pour les leaders du futur. Les technologies de l'information et de la communication peuvent être utilisées dans ce contexte comme levier d'expression

des compétences au sein des organisations et entre elles. Cela pose, à plus long terme, la question des modes d'expression des compétences incontournables dans les nouveaux espaces d'organisation du travail (entreprises, communautés, réseaux, marchés locaux), ainsi que le rôle spécifique du management dans ce contexte. Les questions générationnelles et intergénérationnelles (générations C, Y ou X) sont également essentielles, nous y reviendrons.

Ouvrir des portes aux pratiques émergentes

L'évolution des technologies de l'information et de la communication correspond à une succession de tendances partagées et spécifiques, à des évolutions progressives et radicales et à des processus d'apprentissage locaux et généraux. Cette diversité suggère que la mise en œuvre des TIC ne peut pas être réduite à la technologie.

Les applications technologiques sont produites et structurées par des processus sociaux dynamiques, qui prennent en compte les pratiques de l'organisation et des utilisateurs. Il convient d'accorder une attention spécifique aux premiers adeptes et aux pratiques émergentes, car ils signalent des innovations remarquables et peuvent contribuer à améliorer la performance des organisations.

Enrichir les usages numériques

Cela pose la question fondamentale des usages des systèmes d'information dans l'entreprise numérique. Rappelons que les usages des systèmes d'information sont des leviers essentiels pour atteindre les objectifs de création de valeur, à condition que ces usages soient basés sur la maîtrise de l'outil informatique et la recherche de la plus grande efficacité opérationnelle.

Les utilisateurs sont des acteurs essentiels dans la création de valeur par les systèmes d'information. En effet, l'usage est un domaine large qui va de l'ergonomie du poste de travail dans l'entreprise jusqu'à la prise en compte de l'utilisateur final dans la conception de l'outil. Cela va de la fonctionnalité d'un outil pour l'individu qui l'utilise (on est dans le domaine de l'utilisation) jusqu'au sens que l'individu accorde à l'utilisation de l'outil, on entre alors dans le domaine de l'usage.

Ce qui distingue l'usage de l'utilisation, c'est avant tout le périmètre couvert par les deux termes. D'un côté, l'utilisation fait référence au rapport fonctionnel de l'individu à la technologie, à un face à face dont les modalités se conforment à un mode d'emploi. L'utilisation, elle, est mesurable, surtout négativement, dans le sens où il est possible d'évaluer la valeur retranchée d'un poste de travail non fonctionnel.

D'un autre côté, l'usage dépasse ce cadre fonctionnel parce qu'il prend en compte d'autres dimensions, à caractère immatériel, du rapport de l'individu à la technologie : il recouvre non seulement l'emploi des techniques, mais également les comportements, les attitudes, la culture et les représentations des individus. Or, le numérique bouleverse la hiérarchie, les composantes et l'évolution de tous ces éléments.

L'usage implique une appropriation des TIC par les acteurs et pose ainsi la question des moyens et méthodes à adopter. C'est l'appropriation par les acteurs qui définit le rôle d'un moyen d'information et de communication et construit son usage.

En définitive, le terme « entreprise numérique » renvoie à un nouveau *« business model* » qui se forme grâce aux systèmes d'information, en particulier Internet, et qui s'enrichit par le développement des usages.